

# AZ Y-GENERÁCIÓS TEHETSÉGEK MENEDZSELÉSE

## *MANAGING THE TALENTS OF GENERATION Y*

**DARUKA ESZTER PhD hallgató**

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék

### **ABSTRACT**

The attention on talent management is increasing, more and more organizations are engaged in activities developing processes and systems in this field. Discussing the topic, we also need to define talent and talent management. There are several definitions of talent management in the sources, after reviewing the main approaches I will give on the definition that I find most appropriate.

The talent management activities should be coherent with the peculiarities of the different generations that are going to be shortly characterized. All over the word a special attention is given to the generation Y because of their scarcity at the labour market and high value potential. In dealing with this generation the management faces unique challenges, for making founded decisions management needs information about them.

In the second half of the article I expose the results of an online questionnaire which is a part of a larger research made with the help of Liska Tibor Szakkollégium and MOL Nyrt., aiming to discover special attitudes and behaviour of generation Y in the word of work.

### **1. Bevezetés**

A tehetségmenedzsmentre fordított figyelem folyamatosan növekszik, egyre több szervezet foglalkozik a tehetséges munkavállalók menedzselésének kérdéskörével. A gazdasági világválságot követően még inkább fokozódni látszik a tehetségek kiválasztásának, motiválásának és megtartásának jelentősége, melyet számos kutatás eredménye mutat. Egy 2011-ben, Észak-Amerikában és Európában végzett vizsgálat szerint a pénzügyi szempontból sikeres vállalatokról elmondható, hogy több figyelmet fordítottak a tehetséges munkavállalók azon csoportjaira, amelyek kulcsfontosságúak az üzleti eredményesség szempontjából. (Kránitz, 2012) Az elmúlt évekhez hasonlóan, a Boston Consulting Group és az European Association for People Management legfrissebb felmérése is nagyon hasonló eredményt hozott: a tehetségmenedzsment továbbra is az egyik legfontosabb HR-tevékenység a megkérdezett vállalatvezetők és HR-vezetők szerint. (BCG, EAPM, 2011)

A tehetségmenedzsment tartalma – valamint sikere is – szorosan összefügg a munkavállalók generációs jellemzőivel. Az eltérő generációk tehetségeinek sikeres menedzseléséhez azonban más és más módszereket kell alkalmazni. A XXI. század munkaerőpiacán meghatározó szerephez jutnak az Y-generáció tagjai, akik hatékony menedzselése a sajátos ismérveikből fakadóan egészen új típusú kihívások elé állítja a menedzsereket. Egy tavalyi nemzetközi kutatás eredményei szerint például a kelet-európai régióban az Y-generációs tehetségek elkötelezettségének kialakítása sokkal nagyobb kihívást jelent a vállalatoknak, mint más régiókban. (Kránitz, 2012)

A 2012 tavaszán folytatott primer kutatásom eredményeit felhasználva szeretnék rávilágítani a munkavállalók generációs különbségeire, melyet nem hagyhatnak figyelmen kívül a szervezetek a mindennapi működésük során, például a toborzási tevékenységénél.

## 2. Tehetség, tehetségmenedzsment

A sikeres tehetségmenedzsment tevékenység érdekében mindenekelőtt egyértelművé kell tenni, hogy milyen munkavállalókat tekintünk tehetségesnek. A tehetségnek igen sokféle tudományos definíciója létezik, illetve számtalan, az előbbieken nyugvó eltérő gyakorlati értelmezéssel is találkozhatunk.

### 2.1. A tehetség

Az egyik korai, de mindmáig általánosan elfogadott tudományos tehetségdefiníció Joseph Renzulli, amerikai pszichológus nevéhez fűződik. Renzulli (1978, in Gyarmathy, 2006) háromkörös modellje szerint a tehetség az átlag feletti képességek, kreativitás és feladatelkötelezettség metszetében jelenik meg, ahol az egyes tényezők egyenrangúak. Számos összetettebb struktúrával is találkozhatunk a tehetség meghatározása kapcsán. Az egyik legkomplexebb tehetségmodellt Czeizel Endre alkotta meg. Czeizel (2004) többdimenziós, úgynevezett  $2 \times 4 + 1$  faktoros talentummodellje – a belső adottságok mellett – lényeges elemként jeleníti meg a környezeti tényező hatását is. A tehetséget négy genetikai adottság – általános értelmesség, specifikus mentális adottság, kreativitás és motiváció –, továbbá négy környezeti tényező – család, iskola, kortárs csoportok és általános társadalmi környezet – eredőjeként értelmezi. Az adottságok valóra váltásához szükség van bizonyos élettartamra, ami alatt az egészség és a társadalmi körülmények is számottevően befolyásolhatják a tehetségek érvényesülését. Mindezt Czeizel sorsfaktornak nevezi.

A vállalati stratégia, a szervezeti adottságok és a rendelkezésre álló emberi erőforrás függvényében nagymértékben eltérhet, hogy az egyes szervezetek miképp értelmezik a tehetséges munkavállaló fogalmát, melyet néhány példa bemutatásával szemléltetek.



- „olyan egyének, akik átlagon felül járulnak hozzá a szervezeti teljesítményhez azonnali hozzájárulásuk révén vagy hosszabb távon a legmagasabb szintű potenciál kinyilvánításával.” (Holbeche, 2009, p.166.)
- „...az „A játékosok”, akik minden fizetési szinten a legjobb 10 %, az adott osztály legjobbjai” (Smart, 2005, in Beechler és Woodward, 2009, p.275.)
- „A tehetség kompetencia, elkötelezettség és közreműködés. A tehetséges munkavállalók mindhárom elemmel rendelkeznek, ha bármelyik hiányzik, a másik kettő nem pótolja. A kompetencia a jelenleg és jövőben elvárt tudással, képességekkel és értékekkel való rendelkezést jelenti. Az elkötelezettség szorgalmas munkavégzést, a kért feladatok időben történő végrehajtását, a vállalat sikere érdekében plusz energia befektetésére való hajlandóságukat foglalja magában. A közreműködés pedig azt jelenti, hogy értelmet és célt találnak a munkájukban.” (Ulrich, 2007)
- Rolek Ferenc szerint „aki egy adott feladatot – személyes jellemzői alapján – a jövőben várhatóan az átlagosnál magasabb színvonalon képes megoldani.” (Effron et al, 2004, p.320.)

Látható, hogy a tudományos megközelítéshez hasonlóan itt is olyan elemek jelennek meg leggyakrabban, mint a kiváló képességek, elkötelezettség és az átlagot meghaladó teljesítmény. A vállalatok egy része a munkaerő tágabb körére értelmezi a tehetséget, míg a többségük leszűkíti a fogalmat csak bizonyos munkavállalói csoportokra. Általában megkülönböztetett szerephez jutnak a vezetők és a specialisták.

## 2.2. A tehetségmenedzsment

Folyamatosan növekszik tehetségmenedzsmenttel foglalkozó írások száma világszerte, azonban számos bizonytalanság övezi még ezt a területet, a tartalmának megfogalmazása kapcsán is. A témakörben írt művekben eltérően használják a kifejezéseket, jelentős különbözőség mutatkozik a definíciók között. A tehetségmenedzsment definíciókat összehasonlítva az alábbi három fő csoport különböztethető meg (Iles et al, 2010).

- A tehetségmenedzsment lényegét tekintve nem különbözik az emberierőforrás-menedzsmenttől. Mindkettő magába foglalja a munkakör és az ember összehangolását, a munkaerő-kínálat és -kereslet, illetve a humán erőforrás-áramlás és -felhasználás menedzselését. Ebben a megközelítésben a tehetségmenedzsment az emberierőforrás-menedzsment olyan átfogalmazása, amelyben az ember szót a tehetségre cserélték.
- A tehetségmenedzsment integrált emberierőforrás-menedzsment egy kiválasztott csoportra koncentrálva. Ugyanazokat az eszközöket használja a tehetségmenedzsment, de a középpontban a munkavállalók viszonylag kis csoportjai vagy egyének, a tehetségek állnak. A legfontosabb kihívás a kiválasztott, különlegesen értékes munkavállalók vonzása, toborzása, fejlesztése és megtartása.

- A tehetségmenedzsment szervezetiileg koncentrált kompetenciafejlesztés a tehetségek szervezeten keresztüli áramlásának menedzselésével. A tehetségprogramokat tehetségbankok (talent pool) létrehozása érdekében működtetik. A középpontban olyan egyéni képességek, kompetenciák megszerzése és fejlesztése áll, amelyek a kulcsmunkaköröket és munkavállalókat a jövőben sikeressé teszik. Az egész vállalatnál átfogó tehetségszemlélet kialakítására törekednek.

Egyetértek a tehetség speciális erőforrásként való értelmezésével, emiatt a második állásponttal értek egyet. Ennek tükrében, ha a tehetségekre a szervezetek speciális erőforrásaként tekintünk, Gyökér (2001) emberierőforrás-menedzsment definícióját követve a tehetségmenedzsmentet így definiálom:

A tehetségmenedzsment az emberierőforrás-menedzsment azon területe, amely a tehetségekkel, mint a szervezet versenyelőnyt jelentő erőforrásával foglalkozik, és amelynek célja, hogy elősegítse a tehetségek leghatékonyabb felhasználását a szervezeti illetve az egyéni célok egyidejű megvalósítása mellett.

A tehetségmenedzsment két fő iránya az új tehetségek megszerzése, illetve a meglévők megtartása. Ennek megfelelően a legfontosabb tevékenységek a toborzás, fejlesztés, motiválás és megtartás.

### 3. A generációk rövid jellemzése

A munkaerő-piaci adottságok nemcsak a tehetségmenedzsment tevékenység kialakulásában és felértékelődésében játszanak hatalmas szerepet, hanem annak tartalmát illetve eszközrendszerét is alapjaiban befolyásolják. Napjainkban a magyar munkaerőpiacon öt generáció van jelen, melyek hatékony együttműködéséhez tekintettel kell lenni a jellemzőikre, különbségeikre. Az eltérő generációk tehetségeinek sikeres menedzseléséhez más és más módszereket kell alkalmazni.

Az egyes generációk közötti választóvonalakat illetően a források nem egységesek, a pontos határvonalak megjelölése nem feltétlen egyértelmű. Hozzávetőleg két évtizedet foglal magába egy-egy korcsoport, a legtöbb esetben nem köthető egyetlen konkrét eseményhez vagy évszámhoz egy új generáció megjelenése.

„A veteránok a húszas, harmincas években születtek, ma már bőven déd-/nagyszülők. (...) Az ő idejükben „rendes embernek egy munkahelye volt”, mindenki más a KMK (közveszélyes munkakerülés) nevű büntetőjogi kitétel címkéjét kapta. Akkoriban voltak „nyugdíjas” állások, ami azt jelentette, hogy 30-45 ledolgozott év után megbecsüléstől övezve lehetett kiállni a többiek elé a kollektív búcsúztatáson.” (Tari, 2010, p. 19.) A veterán korcsoport jelenléte már igen alacsony a magyar munkapiacra, legnagyobb részük nyugdíjas. Nem csak születési évük miatt, hanem általában véve is ők állnak a legmesszebb az úgynevezett internet-generációktól. Az Internet fogalma, ha nem is ismeretlen számukra, mégsem természetes jelenség.

A szakirodalom általában az 1946-1964 között születetteket sorolja a baby-boomer generációba. Tari (2010) úgy definiálja ezt a korcsoportot, mint választóvo-



nal a nyugdíjba menők és aktív ötvenesek közt. Ennek a generációnak az életét hazánkban jelentősen meghatározta a szocializmus. Poroszos munkaszemléletük, merev hierarchiához szokottságuk, tekintélyelvűségük ma már egy Y-generációs számára felfoghatatlanok volnának. A munkaerőpiacon az általuk fiatalon megszokott, a rendszerváltást megelőző biztonság és nyugalom megszűnt. Ennek a generációnak fogalma sem volt az én-márkáról, korábban teljesen megszokott volt, hogy mindenkinek volt munkája. Nem volt ilyen kiélezett a verseny a munkahelyi pozíciók megszerzéséért. (Tari, 2010) A 2012-es év az Európai Unióban a „Year of Active Ageing and Solidarity Between Generations” kiemelt nevet kapta, azaz az aktív időskor és a különböző generációk közti szolidaritás éve. (Eurostat, 2011) Ennek a programnak a keretei között a szervezők jobb lehetőségeket és munkahelyi körülményeket kívánnak nyújtani az idősödő, nyugdíjazás küszöbén álló generációk számára, valamint ösztönözni kívánják őket, hogy aktívan vegyék ki részüket a társadalmi szerepekből, és bátorítják az egészséges életmód folytatását idősebb korban is. (Eurostat, 2011)

Tari (2010) szerint a 1965 és 1975 között született X generáció már hozzászokott ahhoz, hogy élete során nem egy, állandó munkahelyen dolgozik, és tudatában van annak, hogy állásinterjúkon csak akkor győzhet, ha meggyőző a kommunikációja, asszertív, és remek csapatjátékos. Az érvényesülés érdekében érdekkapcsolatokat épít, és naprakész információkkal rendelkezik. Aktív résztvevője az információs technológia robbanásszerű fejlődésének, ugyanakkor még szívesen ír kézzel levelet. Nem retten meg a rengeteg munkától, mert úgy érzi, a pénzt folyamatosan elő kell teremtenie.

Az évszámok tekintetében az Y-generáció a legmegosztóbb korosztály. Az X generáció határvonala 1975 volt, mégis sokan az Y-generáció kezdetének nem 1976-ot, hanem – akárcsak Tari (2010) – 1980-t tekintik. Sőt, végső határa is kérdéses, a szakirodalmi forrásokban találkozhatunk 1994-1995-tel, de még a 2000-es évek elejével is. Az Y-generációs fiataloknak „(...) már a számítógépes világ és az internet olyan természetes, mint a lélegzetvétel. Nagyon sokat tudnak a digitális világról (...). Számukra a siker, a karrier, pénz fogalma elsőrendű fontosságú, mert megtanulták, hogy a fogyasztói társadalomban csak ez visz előre. Már nem „engedelmes munkaerők”, hanem sokszor öntörvényű személyiségek, amit bármikor meg lehet változtatni. Nem szívesen maradnak olyan helyen, ahol a cég iránti lojalitás elvárása nem túl erős. (...) A csoporthoz tartozást és közösségi élményeket pedig már az internet adja meg.” (Tari, 2010, pp. 23-24.) Nagyon sokuk a „technológia örültje”, a modern technikák és számítógép nélkül szinte el sem tudják képzelni az életüket.

A Z generáció vagy netgeneráció kezdete szintén bizonytalan, az 1990-es évek eleje és a 2000-es eleje közé tehető, végpontja azonban jól definiálható, az alfa generáció 2010-es megjelenésével. A Z generáció nagy többsége egyelőre még nem vesz részt aktívan a munkaerőpiacon, hiszen az 1995-2009 között születettek – még javában az iskolapadot koptatják, és csak emellett vállalhatnak esetleg

munkát diákként. Ők már általában nem építőköccával játszanak, hanem számítógéppel vagy játékkonzolokkal. Ez a nemzedék egy olyan világon született már, ahol minden mobil, digitalizált. Emiatt könnyen el is igazodnak ilyen körülmények között. Azonban súlyos függőség is kialakulhat, elzárkózhatnak, és a kapcsolataikat is csak a világhálón építik illetve ápolják. A rájuk bízott feladatokat pedig rugalmasan, mobilan oldják meg, köszönhetően a technológiának. (Tari, 2011)

#### 4. Primer kutatási eredmények

A 2012 tavaszán kezdődött primer kutatás célja felmérni – többek között – az Y-generáció tagjainak munkaerő-piaci elvárásait. A kutatás a Liska Tibor Szakkollégiummal és a MOL Nyrt-gal együttműködésben folyik.

Az online kérdőív kialakítása során tekintettel voltunk a bachelor, mester, osztatlan, doktori és egyéb felsőoktatási képzésben résztvevő hallgatók véleményének és jellemzőinek különbségeire. A kérdőív több részből tevődik össze, melyek közül az álláskeresői szokásokra vonatkozó kérdések feldolgozását kezdtük meg legelőször. A tanulmányokkal, továbbtanulással, a munkahelyekkel szemben támasztott elvárásokkal, az elhelyezkedés szempontjából legfontosabb kompetenciákkal és a munkatapasztalattal kapcsolatos kérdések elemzése folyamatban van.

A különböző csatornákon (formális és informális tanulmányi levelezőlistákon, közösségi oldalakon, e-mailben, stb.) terjesztett kérdőívet 23 felsőoktatási intézmény összesen 1 158 hallgatója töltötte ki. A válaszadók 52 %-a férfi, 88 %-a 1987-1992. között született, 43 %-ának állandó lakhelye Budapest, 65 %-a bachelor illetve 21 %-a mester képzési szinten folytat tanulmányokat. A hallgatók 44 %-a gazdaságtudományi, 43 %-a műszaki területen tanul.

A tehetségmenedzsment „megszerzésre” irányuló tevékenységeihez kapcsolódóan több kérdést fogalmaztunk meg a kérdőívben az álláskeresői szokások, beállítódások, a potenciális toborzási csatornák meghatározása érdekében. Így az egyes weboldalak használatával, a közösségi oldalak álláskeresőre való alkalmazásával, az álláslehetőségek forrásaival és az önéletrajzokkal kapcsolatban tettünk fel kérdéseket.

A közösségi oldalak, illetve egyes weboldalak látogatása igen népszerű az Y-generáció körében, bárhol is legyünk a világon. Egy nemzetközi kutatás eredményei szerint (Drofti et al, p.56.) a Google, Facebook és Youtube oldalak látogatottsága a legmagasabb, előbbinek közel napi, utóbbiaknak heti rendszerességű a felkeresése. Míg egy hazai felmérés eredményei szerint (Prim Online, 2011) a legalább egy közösségi portálon regisztrált, rendszeresen internetező lakosság 56 %-a látogatja valamelyik közösségi oldalt napi szinten, ehhez képest a kérdőívünk válaszadóinak négy ötöde ennél jóval sűrűbben, naponta többször látogatja a Facebook és Google weboldalakat. A Youtube használata kiemelkedő még, de ehhez képest az Indavideo, Iwiw, LinkedIn, MSN, MySpace, saját blog, Twitter és Yahoo! oldalak használata elenyésző. A jelenlegi tanulmányaikat folytatni tervezőknél enyhe

mértékben alacsonyabb a látogatottság aránya a tanulmányokat követően munkába állókhoz képest (lásd 1. és 2. táblázat). A LinkedIn szakmai közösségi oldal használata azonban a továbbtanulást nem tervezőknél is jóval elmarad a nemzetközi átlagtól. Habár egy saját blog vezetése hasznos eszköz lehet szakmai kérdések megvitatására, illetve az elhelyezkedési esélyek javítására (Filius, 2011), a válaszadók alig 4 %-a foglalkozik saját blog írásával. A Twitter által nyújtott – akár vállalatok vagy állásportálok – követési funkció kiaknázása sem valósul meg igazán a körülbelül 10 %-os használati arány mellett.

**1. táblázat: A továbbtanulást tervező diákok által leggyakrabban látogatott weboldalak**

**Table 1: The most often visited websites by students planning further studies**

(fő)	Facebook	Google	Youtube
Naponta többször	451	466	310
Naponta egyszer	64	61	150
Hetente vagy ritkábban	17	10	78
Soha	16	8	0

*Forrás:* Saját kutatás (2012)

**2. táblázat: A továbbtanulást nem tervező diákok által leggyakrabban látogatott weboldalak**

**Table 2: The most often visited websites by students not planning further studies**

(fő)	Facebook	Google	Youtube
Naponta többször	448	477	282
Naponta egyszer	100	82	182
Hetente vagy ritkábban	25	23	124
Soha	25	12	5

*Forrás:* Saját kutatás (2012)

A válaszadók egy ötöde már használta illetve jelenleg is használja a közösségi oldalakat (például Facebook, Google+, Iwiw, LinkedIn, Twitter) álláskeresés céljára, és egy negyede tervezi a jövőben, hogy éljen az ilyen lehetőséggel (lásd 1. ábra).



**1. ábra: A közösségi oldalak használata álláskeresés során**  
**Figure 1: The usage of social media websites during searching for a job**



*Forrás: Saját kutatás (2012)*

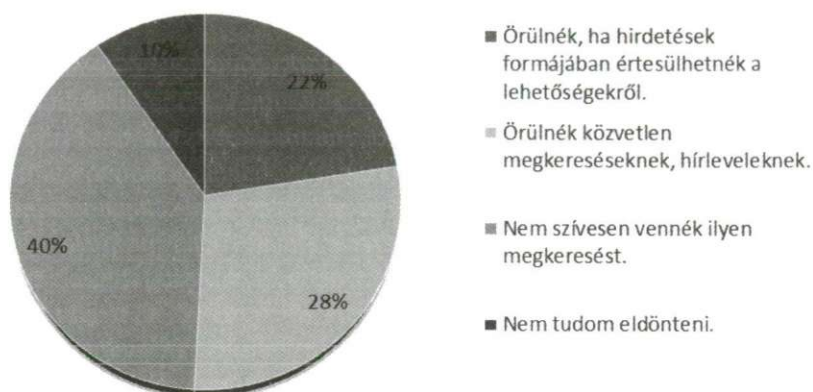
Az eddigi eredmények alapján vitathatatlan a közösségi oldalak óriási népszerűsége a fiatalok körében, azonban ez nem jelenti feltétlenül azt, hogy pozitívan fogadják, ha a vállalatok a közösségi oldalakon szólítanának meg őket egy-egy ajánlattal. Sokan kifejezetten nem szeretnék a 3,975 millió magyar Facebook-felhasználó közül (Social Bakers, 2012), hogy a privát és szakmai szféra keveredjen. (HR-Portál, 2011) A Monster álláskereső portál BeKnown alkalmazása éppen a privát és a szakmai élet elkülönítésére szolgál, és így lehetőséget teremt a szakmai kapcsolatépítésre a privát tartalmak megőrzése mellett. (HR-Portál, 2012) Ugyanakkor a válaszadó hallgatók fele kifejezetten örülne állásajánlattal kapcsolatos megkeresésnek a közösségi oldalakon. (lásd 2. ábra)

Ezt az arányt összehasonlítva az álláslehetőségek forrásaira vonatkozó kérdés eredményével, jelentős különbséget látunk. Míg a válaszadók fele pozitívan viszonyul az állásajánlatok közösségi oldalakon való megismeréséhez, addig csak egy hatodik értesül jelenleg állásajánlatokról ezen a csatornán keresztül. Ez jól mutatja, hogy a vállalatok még mindig nem fordítanak kellő figyelmet a közösségi háló adta, ingyenes és gyors, a fiatal generáció esetében különösen alkalmas toborzási lehetőségekre. Ez nem tér el a nemzetközi tapasztalatoktól,



**2. ábra: Vállalati megkeresés a közösségi oldalakon**  
**Figure 2: Corporational recruitment through social media websites**

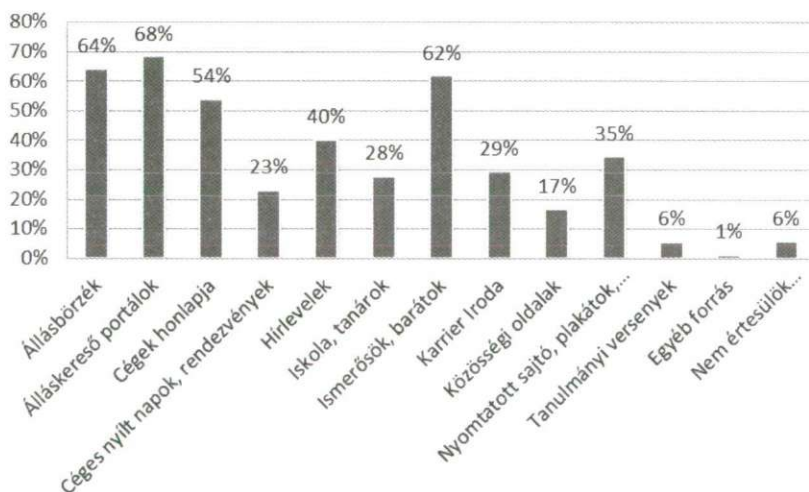
### Állásajánlatok a közösségi oldalakon



*Forrás: Saját kutatás (2012)*

**3. ábra: Az álláslehetőségek forrásai**  
**Figure 3: Sources of job advertisements**

### Álláslehetőségek forrásai



*Forrás: Saját kutatás (2012)*

A Boston Consulting Group és a European Association for People Management 2011-es, nemzetközi felmérése szerint az európai vállalatok 50 %-a van jelen a közösségi hálón, viszont csak 19 %-a használja ki sikeresen a benne rejlő lehetőségeket. (BCG, EAPM, 2011, p.21.) A 3. ábrán az egyes források használóinak aránya látható az összes válaszadóhoz viszonyítva. A lehetőségek között egyértelműen tetten érhető az álláskereső portálok, az állásbörzék és a kapcsolati háló kiemelkedő jelentősége.

Az álláskeresés során azonban a hirdetések és az alkalmazott csatornák mellett a jelentkezők által készített önéletrajzok jelentősége is hatalmas. A kérdőív kitöltői szerint az amerikai, az europass és a hagyományos önéletrajzok alkalmazása lehet leginkább eredményes. (lásd 4. ábra) Ezek mellett azonban a gerilla és videó önéletrajzok használata is megjelenik kisebb arányban. Bizonyos foglalkozások megkövetelhetik speciális önéletrajzok alkalmazását, például az építészek portfóliója.

**4. ábra: A leghasznosabbnak tartott önéletrajz**  
**Figure 4: The most useful types of CVs**



*Forrás: Saját kutatás (2012)*

## 5. Befejezés

A szervezeti célok elérését a sikeres tehetségmenedzsment sokban segítheti, sőt bizonyos körülmények között elengedhetetlen hozzá. A módszerek megválasztását, ezáltal a várható eredményt is nagymértékben befolyásolják a munkaerőpiac

jellemzői. Az együtt élő generációk egyre növekvő különbözőségei, illetve a fiatalabb generációk alacsonyabb létszáma alapjaiban meghatározzák a bevethető/bevetendő eszközök körét.

A válság következményeként a fokozott költséghatékonyság is fontos szerepet játszik a vállalatok életében, ezt a toborzás költségtakarékos módszerei is támogatják, hiszen a netes toborzás kb. 80 %-os megtakarítást jelent a hagyományos csatornákkal szemben. Ezért is kézenfekvő fiatalok toborzásában a különböző közösségi oldalak használata, a „technikai örület”, majd a kiválasztás során a videó alapú interjú és a virtuális munkapróba – már akár a közeljövőben is – gyakrabban kerül alkalmazásra. További előny, hogy „A közösségi média demokratizáló és decentralizáló hatással van a tehetségmenedzsmentre.” (Grasseli et al 2012, p.58.)

Saját és más vizsgálatok nyomán megállapítható, hogy az a vállalat, szervezet, amely nem építi ki az online közösségi média képességét, és nem koncentrál annak diverzifikált használatára, a tehetségekért folytatott küzdelem vesztesévé válik.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Beechler, Schon, Woodward, Ian (2009): The global „war for talent” In: Journal of International Management, 2009/15. szám, pp. 273-285.
- Boston Consulting Group, European Association for People Management (2011): Creating People Advantage 2011 <http://www.bcg.com/documents/file87639.pdf> (Letöltés: 2012. 03.28.)
- Czeizel Endre (2004): Sors és tehetség, Urbis Könyvkiadó, Budapest
- Drofti Zita, Szente Anita, Tokár Péter (2012): Tehetségvadászat Y generációs módra In: Human Resources Magazin, 2012/1. szám. pp. 56-57.
- Effron, Mark (szerk.), Gandossy, Robert (szerk.) (2004): HR a 21. században, HVG Kiadó, Budapest
- Eurostat (2011): Active ageing and solidarity between generations, Statistical books, [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-EP-11-001/EN/KS-EP-11-001-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-EP-11-001/EN/KS-EP-11-001-EN.PDF) (Letöltés: 2012. 04.04.)
- Filius Ágnes (2011): A közösségi média feleslegessé teszi a fejvadászokat? <http://www.hrportal.hu/hr/a-kozossegi-media-feleslegesse-teszi-a-fejvadaszokat-20110603.html> (Letöltés: 2012. 04.04.)
- Grasseli Nóra, Kotsis Ádám (2012): Emberi Előny Teremtés - HR-trendek a 2011-es kutatási eredmények tükrében In: Human Resources Magazin, 2012/1. szám. pp. 58-59.
- Gyökér Irén (2001): Humán erőforrás-menedzsment, Műszaki Könyvkiadó, Magyar Minőség Társaság, Budapest
- Gyarmathy Éva (2006): A tehetség: fogalma, összetevői, típusai és azonosítása, ELTE Eötvös Kiadó, Budapest
- Holbeche, Linda (2009): Aligning Human Resources and Business Strategy, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK



- HR-Portál (2011): Az álláskereső új dimenziója a Facebook-on <http://www.hrportal.hu/hr/az-allaskereses-uj-dimenzioja-a-facebook-on-20110713.html> (Letöltés dátuma: 2012. 04. 04.)
- HR-Portál (2012): Integrált toborzás: már állásportálon is lehet szakmai kapcsolatot építeni <http://www.hrportal.hu/hr/integralt-toborzas-mar-allasportalon-is-lehet-szakmai-kapcsolatokat-epiteni-20120523.html> (Letöltés dátuma: 2012. 05. 30.)
- Iles, Paul, Chuai, Xin, Preece, David (2010): Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers In: Journal of World Business, 2010/45. szám, pp.179-189.)
- Kránitz Éva (2012): Tehetségmenedzsment: aktuális kihívások In: Human Resources Magazin, 2012/1. szám. pp. 34-36.
- Prim Online (2011): A nők otthonosan mozognak az Iwiwen és a Facebookon [http://hirek.prim.hu/cikk/2011/03/10/a\\_nok\\_otthonosabban\\_mozognak\\_az\\_iwiw-en\\_es\\_a\\_facebookon](http://hirek.prim.hu/cikk/2011/03/10/a_nok_otthonosabban_mozognak_az_iwiw-en_es_a_facebookon) (Letöltés dátuma: 2012. 05. 30.)
- Social Bakers (2012): Hungary Facebook Statistics <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/hungary> (Letöltés dátuma: 2012. 05. 30.)
- Tari Annamária (2010): Y generáció, Jaffa Kiadó, Budapest
- Tari Annamária (2011): Z generáció, Tercium Kiadó, Budapest
- Ulrich, David (2007): The Talent Trifecta In: Workforce Management, 2007. 09. 10., pp. 32-33. [www.workforce.com/section/01/feature/25/12/27/index.html](http://www.workforce.com/section/01/feature/25/12/27/index.html) (Letöltés dátuma: 2010. 07. 15.)